

Lezione del 2024-12-04-20241204 185329-

Registrazione della riunione

Così vi lascio una registrazione decente. Ci siamo sentiti alle tre del pomeriggio che era in sala trucco ancora. Esatto, esatto.

Quindi ha fatto il massimo, più di questo non può fare. Più di questo non lo esageriamo, insomma, lì c'è la natura che pone dei limiti. Allora, vado in condivisione.

Allora ragazzi, buonasera prima di tutto. Io voglio andare a riprendere, con questa sera chiudiamo gli esempi che stavamo facendo la volta precedente e andiamo un po' a chiudere il tema della accountability e della responsabilità, chiarendoci un po' meglio. Sono temi che abbiamo visto anche nell'altro corso per quanto riguarda il GDPR, il tema della contabilità.

Però qui la riporto un po' calata sul tema del progetto. La volta precedente vi avevo illustrato questo, che i stadi relativi all'operatore economico, avevamo detto che in questo progetto nel quale sostanzialmente potevamo già riscontrare in modo embrionale un approccio di cooperative management nella parte operativa, c'era appunto un team interfunzionale dedicato allo sviluppo, alla gestione del progetto, proprio a tutte le fasi di progettazione, sviluppo e via dicendo. All'interno di questo operatore, ma addirittura un po' interni e esterni vi direi, c'erano degli esperti di tematica, ma anche esperti destinati al collaudo.

Qui in genere si prendono società terze per fare i collaudi, i progetti. Difficilmente, se io sono all'interno di un'azienda di sviluppo, difficilmente il collaudo lo faccio fare dal mio stesso team. È chiaro che un primissimo collaudo sia, altrimenti consegno software che non è accettabile dal mio committente, però in genere si utilizzano delle società di certificazione.

Queste o vengono contrattualizzate dal nostro cliente in modo tale che il collaudo si possa svolgere pienamente in contraddittorio, oppure qualora il nostro cliente non abbia questo tipo di accortezza di natura progettuale, allora è interesse della stessa società a dire «va bene, ma io mi faccio certificare il collaudo da un soggetto terzo». In modo tale che il software che consegno lo sto consegnando in qualche modo privo di anomalie, è un'accortezza che si fa di città o nomi, le aziende sono tante ma lo fanno le grandi multinazionali e si appoggiano appunto a associare certificazioni. Chi c'è in questo mercato, in questo ambiente, oltre al contesto di riferimento, le piccole e medie imprese che avevamo detto erano in qualche modo stakeholder destinatari dell'utilizzo di questo sistema, stavamo parlando del progetto di CRM, se vi ricordate, e poi diciamo il mercato in generale.

Ora, perché vi ho fatto questo, ormai questa chat l'abbiamo vista decine di volte, non ci ritorno solo, perché ci mancava un pochino la parte di responsabilità all'interno del team, quindi abbiamo visto la volta precedente, rileggo molto rapidamente perché appunto è un esempio che abbiamo già visto, abbiamo detto siamo nel 1998, si passa da uno scenario in cui fondamentalmente c'era un solo operatore telefonico, a uno scenario in cui di operatori telefonici ce ne sono n, e quindi ciò che prima era in regime di sostanziale monopolio diventa un regime in cui bisogna necessariamente fidelizzare il cliente, creando una relazione stabile, e qui quando parliamo di cliente stiamo parlando del committente del

progetto, sto parlando proprio del cliente finale dell'operatore telefonico a cui noi stiamo mettendo a disposizione questo progetto. Ci siamo anche detti quali fossero le opportunità, 3,5 milioni di piccole e medie imprese, un'enorme disponibilità di dati, attenzione qui accendo un faro perché tanto nelle lezioni del professor Dotto quanto nelle mie lezioni per quanto attiene a tutto il concetto di trasformazione digitale, ci siamo sempre detti che l'humus di tutto questo è la gestione del dato, che il potenziamento, il potere se volete in senso dato, viene dalla gestione del dato, quindi avere nelle disponibilità dati relativi a 3,5 milioni di piccole e medie imprese è una grande potenza. In questo progetto si erano posti degli obiettivi misurabili, dei propri KPI e poi si è definito cosa fosse in ambito e fuori ambito, ma Corviano che vedeva anche la scelta in termini di approvvigionamento di quelle che erano le piattaforme disponibili in quel momento.

Adesso andiamo ad accendere un focus sul concetto di team perché, torniamo su una cosa che vi ho accennato nell'altro corso e oggi ce la riguardiamo un secondo, la matrice raci delle responsabilità. Quando nell'altro corso abbiamo parlato di Gantt abbiamo detto che nel momento in cui andiamo a fare un cronoprogramma del nostro progetto creando delle linee di attività, facciamo una work breakdown structure dividendo tutta la complessità delle attività in attività via via più piccole finché non arrivo all'elemento foglia che è il task. Ora abbiamo anche detto che sul sistema di Gantt per brevità andiamo a mettere direttamente il soggetto responsabile, colui che quell'attività la esegue, ce l'ha veramente in carico.

Però se volessimo essere completi da un punto di vista di gestione delle responsabilità dovremmo andare a tracciare una matrice che vede almeno quattro punti focali. La traduzione dall'inglese all'italiano è diversa, ve lo dico perché se dovessi farvi la domanda in sede di esame, e questa ce l'ha un senso di domanda da fare, ricordatevi che responsible non è irresponsabile, è colui che quell'attività la esegue, è colui che ha in carico il task e lo porta a termine da solo con altre persone, ma comunque è colui che ha veramente in carico il task e per questo è responsible. Accountable invece è una concezione addirittura quasi italiana, è colui che firma, cioè è la persona che ha quel livello di responsabilità più alta del soggetto responsible che se dovesse esserci uno spostamento di tutto il Gant è colui che ci mette la faccia, va presso il committente e gli dice guarda abbiamo dovuto ripianificare ed è quello che firma veramente via definitiva a quella particolare fase, quel piano di progetto eccetera eccetera.

Spesso e volentieri l'accountable corrisponde col project manager nelle attività, spesso, non sempre, poi vediamo perché ci sono le attività esterne. Consulted è colui che è consultato, può essere interno o esterno all'azienda, chi è? È l'esperto che mi viene a dare una mano su qualcosa, attenzione mi dà una mano, mi indirizza, non è responsible, la responsabilità cade sempre in capo a chi ce l'ha veramente. Facciamo un esempio, stiamo progettando un sito, è un sito per una pubblica amministrazione, per un ente pubblico, questo sito deve essere necessariamente per legge accessibile, ovvero sia deve essere tale per cui non ci siano particolari contrasti di colore, tale per cui posso ingrandire per l'ipovedente, tale per cui posso utilizzare uno strumento che si chiama screen reader che legge il contenuto del video per le persone non vedenti.

Ora che succede? Se io ho l'esperto di accessibilità in azienda, allora consulted sarà la persona esperta in azienda, se non ce l'ho me lo devo andare a cercare fuori perché io non

posso rilasciare in ambito pubblico un sito che non sia stato dichiarato accessibile, che non abbia il logino dell'accessibilità. Informed, chi è colui che è informato? Colui che è informato è una persona che ha interessi a comprendere l'andamento delle attività di questo particolare task, non è una persona che è dedicata alla realizzazione, ci sono almeno gli altri tre profili, Responsible, Accountable, Consulted e Informed. Informed, spesso e volentieri, è uno stakeholder che ha interesse a capire.

Attenzione anche qui, informato non significa che non ha potere. Se Informed è una persona del committente e vede che il piano sta completamente saltando, lui interviene, ci richiama, ci fa spiegare la ripianificazione e ci chiede di organizzarci in modo differente, quindi non prendiamo sotto gamba questo profilo. Troverete sul posto di lavoro quando sarete operativi, per chi già non lo fosse, in qualche struttura troverete talvolta anche una S che sta per colui che supporta e quindi è una persona di affiancamento al Responsible.

Nel tempo ho visto tantissime matrici RACI che mi sono state consegnate dai fornitori e con una buona percentuale, almeno alla metà, avevamo degli strafalcioni incredibili. Non vi nascondo fare anche ad aziende di un certo rilievo. Quali sono gli strafalcioni incredibili che possiamo trovare? Primo, se io ho un task, devo avere un Responsible.

Non esiste un task senza la persona che veramente esegue l'attività e se no non è un task, che attività è? Quando anche fosse un soggetto esterno, per esempio, chiedo l'autorizzazione ad una particolare authority allo svolgimento di un progetto. Per esempio, per quanto riguarda la cyber sicurezza chiedo l'autorizzazione all'authority dedicata, che è l'ACN, l'Agenzia per la Cyber Sicurezza Nazionale. Se io faccio questa richiesta, ci sarà un Responsible interno, che è quello che confeziona la richiesta e la manda.

Ma attenzione, poi ci sarà un Responsible esterno, che sarà anche Accountable esterno di quella particolare attività, che è quello che mi deve dare il risultato. Ok, quindi non è detto che tutti questi soggetti siano sempre all'interno della nostra organizzazione, però rimane il fatto che per ogni linea ci deve sempre essere un Responsible e attenzione, qui lo strafalcione più grande che ho visto è che spesso e volentieri non vedo colui che ha Accountable nelle matrici che mi vengono consegnate dai fornitori. E questo è un grave errore, perché se io vedo qualcosa che non sta andando, non chiamo, fatemi scherzare un pochino, non vado a chiamare quel poveraccio che ha eseguito l'attività, se io sono il committente, perché non è nel ruolo.

Chi ne risponde dell'operato di quella persona lì? Ci sarà un Project Manager, ne risponde il Project Manager, io che sono il committente, chiamo il Project Manager, e quindi ogni riga per definizione deve avere un Responsible e un Accountable. Dopodiché, zero o più, spesso ci saranno delle persone consultate più e più volte, potrei non averla semplicemente perché magari quel Responsible è lui l'esperto di un particolare tema. E zero o più Informed, perché non è detto che di ogni singolo task debba avvertire, per esempio, il nostro committente.

Sarebbe anche un po' anomalo, magari il committente, la parte di Informed, può andare tranquillamente in quegli particolari milestone in cui si condivide un pacchetto sostanziale con il nostro committente. Tutto questo applicato può essere una cosa del genere. Allora, questa è una matrice RACI, vi ricordate che il progetto di cui abbiamo parlato prima vede

anche la necessità di fare degli approvvigionamenti, scelta della piattaforma, eccetera, eccetera.

Vediamo, questo è un passaggio, è un fotogramma di un pezzo di matrice RACI di cliente e cosa ho? La scelta del personale, ad esempio. Chi mi seleziona il personale per fare questo progetto all'interno? Il Responsible sarà il program office, che attenzione non è il project manager. Il program office è quel gruppo di persone che in azienda hanno la visibilità di tutto quello che è il personale presente in azienda, quello con le caratteristiche che mi servono.

Io chiederò al program office quali sono le risorse e Accountable, responsabile del tipo di profili che mi servono, è direttamente il project manager, consulterà la funzione human resource aziendale e poi questo informed, comunque informati chi saranno. Saranno gli account manager aziendale oppure responsabile di area dell'azienda, perché io sto chiedendo risorse, c'è anche un tema di budget. Poi, quando vado a scegliere la piattaforma su cui realizzare quel progetto di CRM di cui abbiamo parlato, il disegno del progetto lo farà l'architetto dei sistemi informativi.

Accountable è il project manager, consulted è il responsabile di area e informed è l'account manager che si relaziona sostanzialmente con la nostra committente. Di nuovo, approvvigionamento lo fa l'ufficio acquisti, è sempre responsabile in termini di Accountable, il project manager. Consulted è un category manager che è esperto di quella particolare categoria di software e ancora l'account manager che in questa struttura di fatto è il capo del project manager, per capirci.

Personalizzazione le realizzerà il team di sviluppo, ci sarà un team manager, di nuovo il project manager, sempre Accountable. Consulted è il nostro cliente finale, la committente, per chiarirci meglio, informed è sempre l'account, fino alla fase di avvio con lo stesso schema modello. Allora, avete visto che, qui c'è un passaggio in più però, guardate, nella fase di avvio c'è una sorta di staffetta, nel senso che il progetto è finito.

Voi vi ricordate che quando finisce un progetto che cosa mi crea? Un prodotto, un servizio, o tutti e due? La gestione del rapporto con gli utenti, la Customer Relationship Management, se da un lato ha il software che va a tracciare ogni interlocuzione, la clusterizzazione degli utenti e via dicendo, dall'altro però attiva un servizio, cioè ci sono proprio delle persone che saranno dedicate a fare questo e quindi vedete che il project manager alla fine passerà la palla al service manager, Consulted è sempre il nostro cliente finale, cioè la competente, e l'account manager di quest'area, che sarà quello dell'area telecomunicazioni, continua ad avere la supervisione ed è informed. Vi è chiara questa matrice delle responsabilità? Poteva anche essere diversa, non è scolpita nella pietra, dipende da come abbiamo impostato il progetto, se non sbaglio alzò la mano Ludovico e c'era anche un commento, aspetta che provo a vederlo, di recente mi sembra di aver visto spesso su LinkedIn figure chiamate Object Owner, sono una sottocategoria della matrice RACI oppure proprio parte di un modello differente e questa è la mia domanda. Perfetto, allora in realtà quello che hai visto non è l'Object Owner ma è il Project Owner.

Allora, interessante, noi profili, vi devo dire che ci sono anche delle mode, detta proprio tra noi, cioè sulla denominazione dei profili, per esempio io ho delle serie perplessità sul

concetto di Data Scientist, però queste ve le lascio, poi ci scherziamo più tardi, magari cinque minuti prima di chiudere la lezione. Il Project Owner in realtà è il Prompt Engineering, aspetta, una per volta, queste ve le racconto. Allora, Project Owner non è soltanto un Project Manager, ma è una figura che si prende in carico il progetto dall'inizio alla fine, inclusa la gestione del servizio che nasce dopo il rilascio del progetto.

Facciamo un esempio, il Project Owner non aveva la Smartcard telefonica, io non so se ci avrete fatto caso, ma a poste italiane anche l'operatore telefonico ha una Smartcard per telefonare. Ovviamente si appoggia ad altri gestori, è come se facesse, si appoggia su due gestori differenti di linee telefoniche, però ha brandizzato tutto questo. Allora, il capoprogetto, lo dico perché lo conosco personalmente, il capoprogetto di questo progetto qui non solo è arrivato fino al rilascio sul mercato delle Smartcard telefoniche di poste mobile, ma poi è diventato anche responsabile del servizio immediatamente successivo e quindi della diffusione di questo progetto, quindi della serie ti smazzi tutto dal progetto al servizio.

È un profilo nuovo che vede contemporaneamente quei due profili lì, Project Manager e Service Manager insieme. È una grossa responsabilità per il Project Owner, perché significa avere competenze non solo di progetto, ma anche poi di servizio e di livelli di servizio. L'anno prossimo, quando faremo il corso di Project Manager, avremo delle lezioni dedicate a comprendere le profonde differenze tra questi due ruoli, quindi il soggetto di cui stiamo parlando è un soggetto che ha competenze molto elevate, una persona di lunga esperienza.

Il Prompt Engineer è una figura simpatica, questa veramente dettata dalle mode del momento, ma interessantissima. Anche qui provo a raccontarvi un aneddoto. Non più di un mese fa ho ottenuto un convegno presso Assolding, dove a un certo punto ho simulato il dialogo tra una responsabile del personale di un'azienda molto specializzata sul tema dell'inclusione anche transgenerazionale e un candidato.

Questa simulazione era fatta in modo tale che si vedesse proprio il dialogo fra questi due personaggi. Quale caratteristica di innovazione ha avuto questa simulazione? È che, anzi, a inventarmi Adisana Pianta, ho fatto una cosa radicalmente differente. Ho scritto un prompt molto articolato su ChatGTP affinché impersonasse il personaggio della selezionatrice del personale, con questa particolare esperienza sull'inclusione, e ho istruito anche qui tramite prompt Gemini di Google affinché impersonasse il personaggio del candidato.

Dopodiché ho iniziato a scrivere le domande di ChatGTP dentro Gemini e le risposte di Gemini dentro ChatGTP. Ecco, questo è prompt engineering. Significa essere sostanzialmente un regista che spiega alle intelligenze artificiali quali personaggi devono impersonare, cercando di ottenere il miglior risultato.

La cosa interessante di tutto questo è che un buon prompt engineer riesce a far sì che il risultato non sia facilmente tracciato da quei motori che ci dicono se quel testo è stato scritto da un'intelligenza artificiale. Ma perché? Perché se io ora apro ChatGTP e faccio una domanda e gli dico dimmi che cos'è la sociologia dell'informazione, ChatGTP e Gemini e Microsoft, mi ricordo come si chiama la sua piattaforma, comunque pongo la stessa domanda, mi daranno una risposta molto standardizzata e questa sarà facilmente tracciabile dai motori che ci dicono se un testo è stato scritto da un'intelligenza artificiale. Molto

diverso è se io dico a tre intelligenze artificiali diverse, se provo a scrivere un prompt fatto in questo modo, spiegando che il personaggio che è dall'altra parte ha le stesse competenze di Vittorio Dorsi e dunque sulla base di quelle competenze, dei testi che Vittorio Dorsi ha scritto, di quello che è recuperabile in rete, mi deve dare una definizione di sociologia dell'informazione.

Il risultato sarà molto diverso e sarà difficilmente tracciabile. Vi faccio un ulteriore esempio su questo. Tempo dietro, un altro convegno all'ordine dei giornalisti, ho fatto scrivere un testo a tre intelligenze artificiali diverse sul problema che c'è stato la scorsa estate, vi ricorderete quando i sistemi Microsoft sono andati in fault, era se non sbaglio il 19 luglio, sono andati in fault i sistemi e mezzo mondo si è bloccato, dalla sanità ai trasporti.

Ho fatto scrivere a queste tre diverse intelligenze artificiali un articolo sulle problematiche della tecnologia come se fosse di Oriana Fallaci. Dopodiché ho miscelato i tre articoli tirandone fuori uno soltanto, anche questo risulterà poi difficilmente tracciabile da un motore intelligenza artificiale. Ecco, il Prompt Engineer è in grado di fare questo tipo di cose.

Quali sono le competenze che ci servono? In Italia si continua a cercare ingegneri? No, bisogna essere degli ottimi linguisti e soprattutto per essere un buon Prompt Engineer bisogna riuscire a immaginare delle scene come se si fosse registi ed è per questo che mi vengono abbastanza bene, perché ci vuole fantasia e creatività anche per lavorare con l'intelligenza artificiale. Esercitatevi su questo, è interessante. Fate un po' di sperimentazione con le varie intelligenze artificiali che ci sono, perché come persone del mondo della transizione digitale vi troverete a parlare di questo.

Magari al prossimo corso di Project Management potremmo lavorarci anche un pochino. Anzi, ricordatemelo, in modo tale che qualche project work lo facciamo proprio sull'intelligenza artificiale. Chiarito quindi che cos'è la responsabilità nell'ambito di un progetto, questa volta vi devo ricordare necessariamente che cosa sono le responsabilità anche in altri ambiti.

Non posso non farlo perché vi potrebbe succedere, tutto sommato me lo auguro anche per un altro messaggio. Vi dicevo, responsabilità in ambito pubblico. Io non escludo, anzi mi auguro che andiate a portare una parte della conoscenza che avete acquisito in questo percorso di studi in ambito pubblico, perché sarete gli innovatori che faranno sì che i nuovi sistemi saranno migliorati, non solo dal punto di vista tecnologico.

Tutto sommato, vada a sé, è un requisito standard, ma dal punto di vista umanistico questo requisito è meno standard. In termini di responsabilità in ambito pubblico, la Costituzione, parte 2, orientamento della Repubblica, titolo terzo, ci dice nell'ambito della pubblica amministrazione, guardate che è importante, l'articolo 97, le pubbliche amministrazioni in coerenza con l'ordinamento dell'Unione Europea assicurano l'equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico. Perché la parte del bilancio? Perché dobbiamo stare attenti anche ai progetti, ai costi di progetto, a non sprecare le risorse pubbliche.

I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizione di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione. L'imparzialità è scontata, il buon andamento è un po' meno scontato, non si spreca, anche perché se no poi arriva la corte dei

conti. Nell'ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità dei funzionari.

Guardate che nel mondo pubblico c'è un vero e proprio mansionario che definisce molto bene quelli che sono i vostri limiti, cosa è in scope, come nei progetti, e cosa è fuori ambito. E ciò che è fuori ambito del pubblico ufficiale non deve essere svolto. Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede tramite concorso, salvo i casi stabiliti alla legge, per esempio gli enti pubblici non economici, oppure le aziende pubbliche partecipate hanno delle procedure selettive comunque pubbliche ma che non possono essere considerate nell'alveo del concetto dei concorsi.

E qui però attenzione che arriviamo al punto focale, che è un tema che vi interesserà. Se appunto rientrerete in questo mondo pubblico ufficiale, i funzionari e i dipendenti dello Stato e degli enti pubblici sono direttamente responsabili, secondo le leggi penali civili amministrative, degli atti compiuti in violazione dei diritti. In tali casi la responsabilità civile si estende allo Stato e agli enti pubblici.

Quindi che cosa succede? Che è veramente importante nel momento in cui sarete nella pubblica amministrazione porre attenzione a tutti quegli atti e quei provvedimenti che ricadranno sotto la vostra firma. E' importante perché la responsabilità in ambito pubblico è veramente molto ben declinata. Questo però non significa bloccarsi, non significa non fare le cose.

Significa farle nell'ottica del civil servant, di colui che si mette a disposizione dello Stato per fare le cose al meglio. E vi posso dire, vista anche l'esperienza personale, vi auguro che comunque ci sia questa possibilità per voi, per esempio, di partecipare a concorsi e avere ruoli pubblici, in modo tale che il vostro know-how sia un faro anche nei confronti di quelle persone che sono culturalmente un po' indietro in questi temi. La responsabilità in ambito privato.

Allora qui io vi ho citato volutamente degli articoli e vi ho messo proprio il link, perché mi sembra corretto tutte le volte che si fa una citazione. Perché vi dico questo? Perché il tema della responsabilità è un tema anche, passare nel concetto, anche un po' stressante. E per esempio c'è questo articolo del Suono 24 ore.

Ve lo sottopongo, ve lo leggo, perché secondo me ha proprio senso. Negli ultimi cinque anni le responsabilità individuali di chi ricopre un ruolo chiave nelle aziende sono aumentate in misura sensibile. Imposte queste responsabilità individuali dall'evoluzione della tecnologia e del quadro normativo è alimentato da un numero sempre crescente di situazioni in cui queste figure sono chiamate in causa direttamente.

Messaggio esplicito, non c'è a che dire. Quello che emerge da un sondaggio a firma di QBA Insurance Europe, che appunto è una di quelle aziende che copre in questo caso non più funzioni pubblici ma quelle di aziende private, i project manager in sintesi, realizzato intervistando oltre 500 tra manager e imprenditori in ognuno dei seguenti paesi Italia, Spagna, Francia, Germania e Gran Bretagna. L'obiettivo dello studio era quello di far capire l'evoluzione del profilo di responsabilità personale e le soluzioni già adottate per fronteggiare le maggiori fonti potenziali di rischio per l'organizzazione.

In generale, all'insicurezza che i massimi responsabili aziendali hanno avvertito nello svolgimento delle proprie funzioni, la maggioranza degli stessi, dato l'italiano addirittura oltre il 50%, ha risposto dicendo di voler migliorare le proprie competenze attraverso formazione interna ed esterna, oppure chiedendo il supporto di specialisti o acquisendo nuove qualifiche professionali. E' interessante questo tema della responsabilità. Ci siamo spostati un momento, elevando il nostro punto di vista perché, ribadisco, dopo domani voi sarete, o lo siete già come oggi, nel mondo del lavoro a un certo livello, aumenteranno le vostre responsabilità.

E' giusto che sia così? E mentre fino a poco fa stavamo guardando le responsabilità circoscritte al tema progettuale, se alziamo un pochino lo sguardo abbiamo visto le responsabilità quando siamo funzionari pubblici, pubblici ufficiali, oppure le responsabilità quando siamo manager, da project manager in su, all'interno di un'azienda. E questo è un tema molto molto sentito, tant'è che normalmente come si gestisce questo rischio, vi dico per esempio nel mio caso, nel caso che è stato il professore adottato, quando era anche lui nel mercato, si gestisce attraverso delle opportune coperture assicurative. Non è un caso che questo studio, questo sondaggio sia a firma di QBA Insurance.

La cosa interessante è dove si va a parare. Ha risposto dicendo di voler migliorare le proprie competenze attraverso formazione interna ed esterna, oppure chiedendo il supporto di specialisti o acquisendo nuove qualifiche professionali. Lo trovo abbastanza interessante e sensato.

E ancora, sempre dal studio 24 ore, continuando questo articolo, su alcuni snodi, 47 per cento di intervistate in Italia ci dice che questo sentimento rispetto al tema della responsabilità vede come causa in prevalenza i cambiamenti legati alla digitalizzazione delle organizzazioni, con un maggiore carico di lavoro e a seguire gli obiettivi individuali da raggiungere. Perché? Perché la combinazione tra l'accelerazione dell'innovazione tecnologica e l'introduzione di nuove normative rappresenta oggettivamente un'insidia e obbliga le aziende a considerare nuovi approcci e nuove soluzioni operative per il risk management. Interessante questo punto di vista, se alziamo lo sguardo per un momento, non alla progettualità che stiamo gestendo e che abbiamo gestito anche all'interno sia nel corso del professor Dotto ma anche nel mio percorso, e qui ci stiamo ponendo un punto di osservazione più alto.

Salto questi ulteriori dettagli, anche se qui c'è un tema molto importante, quello relativo alla pervasività delle tecnologie e al rischio relativo ai cyber attacchi che comportano la violazione di dati sensibili. È chiaro che un project manager si sente particolarmente responsabilizzato da questo punto di vista. Andando al tema più alto della contabilità e della responsabilità di cui stiamo parlando questa sera, con uno sguardo più ampio visto che siamo tra l'altro all'ultima lezione, siamo addirittura alla declinazione del manager 4.0. Perché il manager 4.0? Ormai l'1, 2.0 sono andati, il manager 4.0 perché si parla di industry 4.0 e perché i sistemi informativi si vedono verso questo profilo di evoluzione.

Il web 2.0 è qualcosa che ormai appartiene al passato, ora siamo quasi già nel metaverso, quindi la figura di cui stiamo parlando è una figura più avanti nel tempo. Che cosa è richiesto al manager 4.0? Di avere una presenza online chiara e strutturata, direi, per sé stesso e per

l'azienda e per il progetto che sta gestendo. Deve essere costantemente in aggiornamento delle informazioni e, attenzione, deve fare una gestione molto attenta dei social network.

Qui ragazzi stiamo tornando ai famosi assiomi della comunicazione, sotto certi punti di vista, e spesso nelle aziende per riuscire a lavorare in questi termini, per formare manager di tipo 4.0 si guarda all'introduzione al concetto di chief culture office, cioè del responsabile, del capo della cultura aziendale, che poi alla fine sfocia verso un rilascio di una identità aziendale, la corporate identity. Il design thinking che avete studiato si è applicato a modelli organizzativi aziendali, può essere in qualche modo lo strumento che mette la persona al centro dell'innovazione. Ora andiamo quasi in conclusione, a vedere gli ultimi aspetti della accountability e responsabilità, che sono aspetti di cui troverete spesso informazioni sui giornali, anche riguardo a ciò che trovate nel mondo economico-finanziario.

Per esempio vado a aprire un conto corrente presso un particolare istituto di credito e mi fanno una proposta dicendo di proporre un piano di accantonamento su fondi ESG, oppure è importante che i progetti siano classificati per alcune strutture progetti ESG, e questa cosa la troverete sempre più spesso. Dove la trovate per quanto riguarda i progetti ESG? Sono strutture nelle quali spero che più avanti vi troverete a lavorare. Se cercate in rete, troverete Società Tincopallo, Società Benefit, e questa cosa inizia a essere sempre più frequente.

Che significa Società Benefit? Società Benefit è quella società che, considerando l'insieme dei progetti che gestisce, dedica una parte del proprio utile e viene messa nello statuto aziendale a progetti di tipo ESG, che hanno un particolare impatto positivo su ambiente e territorio, che determinino coesione sociale, e che in termini di governance si abbia un modello di gestione e di amministrazione che tutela tutta una serie di punti dell'organizzazione. Per esempio, è uscita da poco una ISO che riguarda il fatto di tutela del gender gap, cioè il fatto di avere nell'ambito della propria governance il rispetto della parità dei sessi nella gestione dei rapporti di lavoro, quindi nell'erogazione delle competenze stipendiali, o anche, sempre in termini di governance, avere dei consigli di amministrazione che abbiano comunque un numero minimo di presenza femminile, come pure di direttori nell'ambito dell'organizzazione aziendale. Le aziende che rispettano i criteri ESG sono spesso e volentieri aziende Benefit, che investono sia su progetti ESG e sia a livello di governance, che adottano questi particolari principi anche nell'ambito del governo dell'azienda stessa.

Vi dico queste cose perché è davvero importante un domani, quando avrete le proposte di assunzione, anche riuscire a comprendere la natura dell'azienda presso cui state andando come dipendenti, oppure se siete in una sociale consulenza, di consulenza specialistica, informatica, organizzativa, comprendere chi è dall'altra parte. Perché è chiaro che se io dall'altra parte ho un'azienda ESG con il mio committente, mi devo ricordare che rispetto a questi tre principi e che starai investendo anche su progetti ESG tipo progetti di tutela ambientale, progetti che investono sulla cultura e sullo sport e sono poi elementi di impatto sociale, o meglio ancora di coesione sociale, oppure sono aziende che dedicano sempre questa quota parte di utile per esempio nel turismo sostenibile. Questo per quanto riguarda aziende che si occupano di progettualità.

Diverso è il tema dei fondi ESG che naturalmente riguarda tutto il mondo finanziario e bancario e quindi che cosa richiediamo noi? Noi richiediamo che un fondo pensione sia un

fondo ESG. Io mi aspetto che un fondo pensione non sia un fondo costituito da pacchetti azionari di aziende che vendono armi. Idem per quanto riguarda una polizza assicurativa vita e salute, mi aspetto che se queste polizze lavorano su fondi di investimento, lavoreranno su fondi dedicati alla ricerca contro il cancro e non nuovamente nell'inabbigliamento di quello fast track che viene acquistato e buttato nel brevissimo termine.

E ugualmente i vari fondi di investimento dovranno essere fondi che rispettano dei principi. Adesso ci andiamo a vedere. Per un momento abbiamo fatto una cosa diversa, ci siamo elevati un pochino rispetto alla tematica del singolo progetto, della singola progettualità delle fasi di progetto e ci stiamo spostando verso un concetto di responsabilità un po' più alto, dando un'occhiata alla realtà circostante che è un tema mi sembra anche carino da affrontare come ultima lezione.

Capisco potrebbe essere non facilissimo, però vi darò una panoramica di quello che c'è intorno, che significa parlare di responsabilità. Andiamo a declinare questi aspetti e questi famosi criteri ESG che vengono citati qui sopra, secondo questi tre, Environmental, Social e Governance, si parla in realtà di criteri positivi quando la selezione di progetti oppure titoli, quindi fondi, comprende aziende per le quali la prassi consolidata è quella di adozione di comportamenti socialmente responsabili. Abbiamo anche un codice etico di comportamento o codici di corporate governance, che era quello che vi stavo dicendo prima, per esempio quando parlavamo di etica della gestione personale, di parità di genere, di parità retributiva a condizione di svolgimento della stessa tipologia di incarico indifferentemente che si tratti di uomo o di donna.

Si parla in questo caso di approccio best in class, ma che significa, facciamo gli esempi concreti, di applicazione di criteri positivi? Significa che se sono in un'azienda che produce energia, e guardate in Italia ce ne stanno di aziende di questo tipo, significa che dal punto di vista aziendale dobbiamo scegliere per esempio delle percentuali con fonti di energia rinnovabile che non traggano lo sfruttamento della terra, eccetera, mentre invece noi sappiamo benissimo che spesso l'economia dei industrializzati si basa sull'utilizzo di combustibili fossili. Sempre in questo caso noi possiamo fare una scelta tra aziende energetiche che sono anche di tipo benefit e quindi vanno ad incentivare la produzione del consumo di energia verso determinati tipi di fonti piuttosto che da un approccio del novecento basato esclusivamente sullo sfruttamento del terreno. Che cosa cambia a noi? Cambia in due possibilità, cambia se diventiamo dipendenti dell'uno o dell'altro, naturalmente ci sarà una differenza per noi stessi, ma anche se siamo un project manager di un'azienda di consulenza ci cambia rivolgerci ad un tipo di azienda piuttosto un'altra perché quando saremo in fase di design thinking o di progettazione gli elementi e criteri ESG saranno al centro della nostra progettazione.

Idealmente per quanto riguarda i famosi titoli del debito pubblico piuttosto che fondi di investimento e via dicendo, è chiaro che si guarda a criteri di ESG positivi quando sto guardando quegli stati dove sono tutelati i diritti umani, i civili, la partecipazione democratica, la libertà e via dicendo. Anche nell'acquisto di titoli di Stato si possono fare delle scelte. I criteri negativi sono invece quei criteri dove abbiamo delle limitazioni di libertà e quindi sono un po' l'esatto opposto di tutti quelli che vi stavo citando prima, per esempio se guardo questa slide in basso criteri ESG negativi sono quelli che riguardano la violazione di norme di tutela dei diritti umani, il mancato rispetto della disciplina in materia di tutela

del lavoro, la carenza di regole di corporate governance eccetera fino all'inquinamento grave, la deforestazione, l'uso inefficiente dell'energia e delle risorse naturali.

E' chiaro, diciamoci la verità, che come project manager la nostra tendenza laddove possibile, poi sappiamo benissimo che i posti di lavoro magari non sono tantissimi e non sempre si è nelle condizioni di poter rinunciare a qualcosa o scegliere altro, però tendenzialmente come project manager se avessimo la possibilità di lavorare in contesti dove i criteri ESG vengono rispettati, sicuramente il nostro grado di soddisfazione personale andrà oltre i benefici economici del singolo progetto, ma anche con lo spirito di aver fatto qualcosa di positivo in generale per la comunità. Allora signori, io questa parte l'ho finita e a questo punto sono a disposizione per qualunque tipo di domanda, non solo sulle cose che ci siamo raccontate questa sera, ma anche in generale come ultima lezione su qualunque altro tipo di domanda, in fondo anche nell'ambito di queste nostre quattro lezioni abbiamo fatto un excursus piuttosto ampio. Questo tema dei criteri ESG che abbiamo visto questa sera è in generale un po' della responsabilità, si sposa molto bene con quel modello che ricorderete in generale del cooperative management, perché vi dico questo? Perché nel momento in cui abbiamo spiegato bene che il cooperative management si inserisce in un ecosistema dove creo delle comunità di progetto che sono interne e esterne alle aziende, è chiaro che questa tipologia di criteri mi cambia moltissimo l'approccio, il fatto di poter scegliere di lavorare su criteri di accountability e responsabilità di un certo tipo.

Non so se avete domande da questo punto di vista o se volete anche ripetere qualcosa o avete bisogno di approfondimenti su qualcosa che ci siamo detti nelle lezioni precedenti, io sto qui a disposizione. Scusate un secondo solo. Lodovico, Angela, se avete domande approfittate di quest'ultima occasione anche prima di quella che sarà la vostra sessione d'esame.

So che siete abbastanza avanti con i vostri project work, domani sera peraltro ce li finiamo di vedere con un altro punto di vista, però Francesco o anche qualunque tipo di quesito siamo qui. Vediamo che scrive Francesco, ah scusate se non posso parlare ma ho seguito comunque molto volentieri le lezioni, va bene. Angela, sembra che tu sia l'unica che possa esprimersi direttamente, fai una parte delle domande, quello che vuoi.

Sì, Angela, chiudi tu il corso. No, anche per me è tutto chiaro in realtà, non sapevo che domanda poter fare per concludere, mi date un compito troppo grande forse. No, va bene, ma anche qualunque tipo di dubbio.

Allora, c'è Lodovico che ci scrive, non posso purtroppo aspettare un secondo. Si è parlato molto di SG. Non posso purtroppo partire le mie chilometriche di aggressioni.

Sto partendo da una conferenza che tra l'altro era il concetto di Health Circuit, magari c'era qualcuno dei miei colleghi tra l'altro. Si può rendervi felice, si è parlato molto di SG Score, è detta di molti dirigenti sanitari presenti per la prima volta. Si è parlato di manager della transizione digitale, ci fa piacere.

Allora, guardate, mi sento di dire anche a nome santo e poi vi lascio sicuramente la parola anche per la grande esperienza. Sono convinto che nei percorsi che stiamo facendo insieme, abbiamo cercato di mettere a frutto, oltre a teorie che ci sono sul management, validissime dal design thinking alla parte di project management, alla parte del sociologia e

dell'informazione, quello che abbiamo cercato di darvi in più, se possibile, è stato proprio condividere quello che è stato un pezzo della nostra vita reale nel mondo del management. Voi siete veramente coloro che dovranno continuare questo lavoro di traslare il Paese nel futuro e siamo in un momento di vera e propria trasformazione di tutto il sistema, tra l'altro anche a livello geopolitico, per cui il vostro contributo sarà veramente importante.

Nel prepararvi questi esami non pensate alla, fatemi dire con leggerezza, non pensate alla lezioncina, se possibile cercate di entrare dentro queste logiche e tenetele, tutto quello che abbiamo fatto insieme, come parte di una cassetta degli attrezzi da riutilizzare poi in futuro, perché vedrete che improvvisamente molte delle cose che ci siamo raccontati vi ritorneranno, quindi non so, Sante, se vuoi aggiungere qualcosa a questo. No, Vittorio, condivido quello che hai detto e devo dire che in particolare in questa edizione del corso, come dicevi tu all'inizio, mi sento di ringraziare le persone che hanno frequentato, che sono state molto disponibili anche al dialogo, che hanno portato spunti di riflessione importante nei loro project work e che secondo me hanno interpretato bene la necessità di non fermarsi alle nozioni, perché questo con Vittorio è stato un po' la coda di paglia da questo punto di vista, passatemi il termine, perché sappiamo di avervi bombardato di cose con tanti esempi. Adesso ai fini dell'esame, ve l'ho ripetuto tante volte, ve lo ripeto anche stasera visto che è l'ultima lezione, cercate di fare uno sforzo di metabolizzare le tante parti più da riflessione critica che da nozione meccanica.

Abbiamo utilizzato degli esempi filo conduttore, vi citavo prima Vittorio, design thinking e altre altre questioni legate per esempio alla redazione nei project work che farete, poi questo percorso tra l'altro che si articola in effetti in tre corsi, questo di design, quello di sociologia dell'informazione e quello di project management. Gli esempi sono stati tanti, casi di studio, casi concreti, per cercare di esemplificare più che altro le competenze soft che voi dovete curare indipendentemente dalle organizzazioni in cui vi troverete a collaborare, a lavorare, deve essere un vostro impegno quello di migliorare negli aspetti di comprensione e di collaborazione, perché progetti realmente innovativi, questa collaborazione a tutti i livelli, noi abbiamo parlato della scala più piccola, della scala più grande, le comunità di progetto, quello che ci ha raccontato Vittorio nell'ultima parte del corso, i progetti veramente innovativi sono così, vi troverete sempre davanti una pagina bianca perché se sono veramente innovativi non dovrete spaventarvi né della complessità e né della velocità dei cambiamenti e per fare questa cosa dovete acquisire da subito dal momento in cui uscite, alcuni di voi stanno già lavorando, questa cosa ce la potranno confermare, dovete trovare il modo di costruirvi da subito un'autorevolezza soprattutto nei confronti di quelle persone più grandi di voi che troverete nelle organizzazioni in cui andrete a lavorare e per i quali la vostra giovane età potrebbe rappresentare un pregiudizio e quindi voi con molta umiltà ma con molta serenità, con molta consapevolezza dovete imparare da subito a costruire la vostra autorevolezza che non può essere basata, lo sapete perché siete persone in gamba e quindi non ve lo dire che non è basata a chi la spara più grossa ma è basata sulla consapevolezza di poter dire ho fatto un errore, ho detto una cosa sbagliata, questa cosa non la so ma la vado a vedere e l'affidabilità di rispondere velocemente anche alle questioni che lì per lì non saprete affrontare d'ambiente. Tutto questo compone un quadro di fiducia, comporrà un quadro di fiducia nei vostri confronti da parte dei vostri interlocutori che è il portato secondo me più evidente e più importante dell'attenzione che avrete alle vostre soft skill, a tenere sotto controllo e migliorare il più possibile, a farvi le domande rispetto alle performance che avete espresso di volta in volta soprattutto in termini di soft skill.

E' un buon motivo per cui in questo corso di laurea abbiamo pensato tra l'altro di mettere insieme saperi diversi, linguaggi diversi proprio per consentirvi anche di acquisire quella capacità di usare termini tipici di discipline diverse perché ogni disciplina ha il suo slang, l'informatica è il suo, il mondo del diritto è il suo e così via e volendo lavorare trasversalmente su reali progetti di trasformazione digitale ma io direi su progetti innovativi to cure, occorre avere questa santa pazienza, con Vittorio ci siamo detti tante volte nella nostra vita professionale la cosa più difficile che abbiamo dovuto fare è far parlare un informatico con un legale, sembrano due esseri diversi, uno viene da Marte e uno viene da Urano, non è gente terrestre, è gente proprio che si è fossilizzata anche giustamente da un punto di vista nelle sue competenze verticali, del resto questo è il portato del percorso scolastico di tutto il nostro mondo della formazione perché è fatto così, è fatto per Silos e interpretando l'innovazione noi siamo costretti a ampliare il raggio d'azione per comprendere il contesto nel suo complesso e quando vai a vedere il contesto nel suo complesso ti trovi competenze necessarie ma totalmente diverse. Io chiuderei con questa riflessione, con questo auspicio che questa riflessione, questo percorso di riflessione che abbiamo condiviso, poi magari seguirete altri corsi con me, con Vittorio, ma anche con altri colleghi, mi auguro che tutto il corso di laurea abbia un po' questo taglio di consentirmi di riflettere, dopodiché sarete immersi nel mondo del lavoro e avrete molto meno tempo per guardarvi dal di fuori, quindi approfittate adesso per capire almeno come si potrebbe fare, poi sforzatevi di trovare il tempo per farlo, questo sì, perché guardarsi un attimo dal di fuori magari significa trovare il modo, come abbiamo detto tante volte, di faticare meno per fare cose migliori, cose più adeguate insomma. Per adesso chiudiamo così, una informazione di carattere pratico, come ci dicevamo lunedì, lo ripeto adesso c'è anche Vittorio, sarà d'accordo senz'altro anche lui, se avete bisogno per la redazione finale del project work di fare delle verifiche scriveteci, ci sentiamo, ci vediamo un attimo su Teams o per qualsiasi altra necessità siamo a disposizione sia io che Vittorio separatamente che insieme, come meglio credete, come meglio volete e fateci avere possibilmente l'elaborato finale del project work un paio di giorni prima dell'esame.

Ora voi avete lavorato in gruppo, quindi indipendentemente da come scaglionerete l'esame probabilmente chi di voi per primo farà l'esame nei vari gruppi sarà quello che ci invierà il project work specificate nell'invio o nella documentazione. Mettiti adesso Ludovico e Angelica stasera litigano e ognuno vuole fare un project work diverso, spiegateci, fateci capire chi sono gli autori in modo che li utilizziamo quando vi iscriverete nelle sessioni successive. Io vi faccio un in bocca al lupo sincero per i vostri studi, per il vostro lavoro e per qualunque cosa siamo a disposizione ora e insomma io mi auguro anche che ci terremo in contatto in una sorta di community che ci piacerebbe alimentare anche con le vostre esperienze, con le vostre notizie e magari con i vostri casi di studio all'interno dei corsi futuri che faremo perché sarebbe per noi un piacere poter anche vedervi all'opera dall'altra parte della barricata.

Bene, bene. Grazie, veramente le leggo Ludovico, grazie di cuore. L'automazione dell'inefficienza ti ha colpito, ti ha rovinato questa frase.

Se ci sei domani, anche come questo sera, anche come uditore, siamo nell'ultima fase. Domani sera io vorrei cercare di andare avanti lavorando insieme in modo tale che abbiamo fatto un pezzettino in più ancora per l'esame e non vi trovate poi affogati a dover chiudere

tutte le cose di corsa. Abbiamo fatto i Gantt, li abbiamo almeno impostati, avete dei modelli da cui partire, facciamo anche la parte dei project charter, certo che poi rispetto a voi fare delle slide di presentazione io le farei sinceramente e se riuscite a fare un modellino su Wix, semplice, non deve essere una cosa articolata, dei vostri progetti perché no, cioè diventa tutto molto bello anche da vedere insieme.

Qualche domanda ve la facciamo, non pensate di imparare cosa a memoria, cercate come diceva il professor Dotto di fare i vostri alcuni concetti, non per l'esame, per domani, per dopo domani, per il futuro, tutto qui. Grazie, grazie a tutti. Grazie a tutti, buona serata in bocca al lupo.

Ciao Francesco che sei muto, anche Ludovico è muto ma si vede. In bocca al lupo per tutto. Grazie, buona serata.

A prestissimo. Arrivederci. Ciao, ciao Vittorio.

Facciamo come sempre, chiudi la registrazione. Sì, sì, chiudo, chiudo. Va bene.

Chiudo subito. Ok, scappo Vittorio che